

**Débora Magalhães de Souza Silva**

# **Evidências de desafios e propostas na gestão da qualidade em restaurantes**

**Trabalho de conclusão de curso  
apresentado na graduação em  
Nutrição da Universidade de Brasília.**

**Orientadora Rita de Cássia Akutsu**

**Co-Orientadora Karin Eleonora Savio de Oliveira**

**Julho, 2014. Brasília, DF.**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabalho à minha família e à Ceilândia, cidade luta e minha  
morada

## **AGRADECIMENTOS**

À minha mãe, pela conexão visceral e inspiração como mulher  
Ao meu pai, pela parceria, companheirismo e incentivos  
À minha avó Hildete por ensinar força e graça  
À minha irmã pelo companheirismo em especial nessa jornada  
A todos meus primos, pela convivência próxima e apoio  
A todas as minhas tias, por sempre acreditarem em mim  
À Rayane pela parceria na moradia  
À Lusa pelo fortalecimento cotidiano desde que o destino nos permitiu conviver  
À Mil pela hospitalidade  
À possibilidade de dormir, estudar e permanecer próximo ao local de estudo  
gentilmente cedidas por Poli e Ellen Oléria  
A todas as queridas contribuições nas traduções e demais colaborações que  
viabilizaram a finalização deste trabalho  
Aos aprendizados possíveis apenas nas vivências dos estágios  
A assistência estudantil da UnB, que garantiu (apesar dos trancos e barrancos)  
minha permanência na Universidade  
Às professoras nutricionistas que me incentivavam com seu saber, e me  
brindaram com sua paciência - Rita de Cássia Akutsu, Karin Sávio  
Às professoras nutricionistas que me acolheram desde o início e me fizeram  
sentir parte – Anelize Rizzolo, Raquel Botelho  
À Biblioteca Pública Machado de Assis, por existir, tornar acessível o sonho de  
estudar e me encontrar com outros estudantes, me fazendo perceber que eu  
não caminhava só  
A todas as pessoas que de alguma maneira cruzaram meus caminhos e  
ouviram, ampararam ou sorriram comigo  
A todas as parcerias de metrô, ônibus, bicicleta – compartilhando diariamente  
suor, pressa, atrasos, frustração e uma esperança sem fim.  
Aos que abriram caminhos antes de mim, garantindo vida e possibilidades aos  
que assim como eu viriam depois –em especial meu avô materno Leolino  
Portuguez, avó paterna Maria Luíza e avô paterno Luiz Francisco  
A todo aprendizado que apenas a vida exatamente como é poderia permitir.

## **RESUMO**

Esse trabalho se insere no contexto de limitação (recursos, pessoal) comumente presente nos serviços de produção de refeições e baixos investimentos (em comparação a outras áreas da saúde) implicando em riscos na segurança alimentar e nutricional. Esse contexto indica a importância do levantamento de bibliografia concernente viabilize intervenções oportunas. O objetivo deste estudo é descrever estratégias de gestão da qualidade e restaurantes a partir de evidências por meio de uma revisão integrativa.

Foram identificadas 873 publicações a partir dos títulos identificados mediante a busca por palavras chave. Após a leitura dos títulos, foram selecionados 40 artigos para leitura dos resumos e finalmente permaneceram 20 artigos. Esses artigos tiveram suas referências bibliográficas analisadas para inclusão de pesquisas relacionadas ao tema que não tivessem sido identificadas, o que confere maior robustez dos resultados obtidos. Ao final, a revisão foi composta por 30 artigos.

A maioria dos achados (54%, n=16) sugere a utilização de instrumentos de controle de qualidade (manuais, listas de verificação, avaliação microbiológica, auditorias e estratégias de comunicação visual) todavia há apontamentos (20%, n=6) para adaptação a mudanças de paradigmas na cultura organizacional. A pesquisa destacou a presença do nutricionista e da qualificação da equipe técnica como um todo ( 20%, n=6) como significativa melhora na qualidade além da comunicação com o cliente/usuário (6%, n=2) que garante uma melhora na percepção de qualidade.

A inovação desta pesquisa é a reflexão sobre cultura organizacional como estratégia de controle de qualidade, por se tratar de uma abordagem complexa a um sistema composto por inúmeros processos e que é influenciado por múltiplas causas.

## **ABSTRACT**

This work is in the context of limitations (resources, staff) commonly present in the meal production and low investment services (compared to other areas of health) implying risks in food and nutrition security. This context indicates the importance of the survey of literature makes possible regarding timely interventions. The aim of this study is to describe management strategies and quality restaurants from evidence through an integrative review.

873 publications were identified from the titles identified by the keyword search. After reading the titles, 40 articles were selected for reading the abstracts and finally 20 articles remained. These articles had their references analyzed for inclusion of research on the topic that had not been identified, which provides greater robustness of the results. At the end, the review consisted of 30 items.

Most of the findings (54%, n=16) suggests the use of instruments of quality control (manuals, checklists, microbiological evaluation, audits and strategies of visual communication) however not elsewhere (20%, n=6) for adapt to changing paradigms in organizational culture. The research highlighted the presence of a nutritionist and qualification of the crew as a whole (20%, n=6) and significant improvement in quality beyond communication with the customer/user (6%, n=2) which guarantees an improvement in perception of quality.

The innovation of this research is the consideration of organizational culture as a quality control strategy, because it is a complex approach to a system consisting of many processes and is influenced by multiple causes.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BPAE – Boas práticas na alimentação escolar

BPF – Boas práticas de fabricação

DHAA - Direito humano à alimentação adequada

FMEA - Análises de falha e modos de efeito

FNDE – Fundo nacional de desenvolvimento da educação

RDC– Resolução de diretoria colegiada

SA – Sistema alimentar

SAN – Segurança alimentar e nutricional

POP – Procedimento operacional padrão

RPN – Número de prioridade de risco

UAN – Unidade de alimentação e nutrição

## **SUMARIO**

1.	INTRODUÇÃO	6
2.	METODOLOGIA	10
3.	RESULTADOS	12
4.	DISCUSSÃO	43
5.	CONCLUSÃO	45
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

## **1.INTRODUÇÃO**

### **1.2 Segurança Alimentar e Nutricional e Alimentação para coletividades**

No Brasil, a Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) é considerada um direito humano, um bem público que deve se realizar através de políticas universais. Esse direito é também garantido na Lei Orgânica de Segurança Alimentar E Nutricional aprovada em 2006(BURLANDY, 2007).

A segurança alimentar e nutricional consiste na realização do direito de todos ao acesso regular e permanente a alimentos de qualidade, em quantidade suficiente, sem comprometer o acesso a outras necessidades essenciais, tendo como base práticas alimentares promotoras de saúde, que respeitem a diversidade cultural e que sejam social, econômica e ambientalmente sustentáveis; de acordo com o artigo 3º da Lei Orgânica de Segurança Alimentar e Nutricional (BRASIL, 2006).

A abordagem do Direito Humano à Alimentação Adequada considera que não basta garantir a SAN se os processos pelos quais as ações são implementadas pautam-se em relações clientelistas, baseiam-se em troca de favores ou não respeitam os valores culturais dos grupos atendidos. Então, as variações na implementação dos programas são tão importantes quanto a sua concepção, pois podem afetar tanto os aspectos objetivos quanto os subjetivos determinantes às capacidades humanas para viver e se alimentar de forma adequada(BURLANDY, 2007).

As políticas públicas na área de Alimentação e Nutrição visam garantir o acesso regular a alimentos de qualidade e em quantidade suficiente para manter uma vida saudável. A Estratégia Fome Zero foi impulsionada pelo Governo Federal a fim de assegurar o Direito Humano à Alimentação Adequada à população de baixa renda e tem em seu escopo políticas que estimulam desde a produção até o consumo do alimento. Alguns dos equipamentos públicos de combate à Insegurança Alimentar idealizados na Estratégia Fome Zero e hoje executados dentro das ações sociais do governo são os Restaurantes Populares, Bancos de Alimentos, Cozinhas Comunitárias, Feiras populares e a Educação Alimentar e Nutricional (BRASIL, 2011).

#### **1.2 Revisão integrativa**

Perante a necessidade de assegurar uma prática embasada em evidências científicas, a revisão integrativa tem sido apontada como uma ferramenta ímpar no campo da saúde, pois sintetiza as pesquisas disponíveis sobre determinada temática e direciona a prática fundamentando-se em conhecimento científico. Embora combinar dados de delineamento de pesquisa



diversos seja complexo, a condução da revisão integrativa, a partir da inclusão de uma sistemática e rigorosa abordagem do processo, possibilita a diminuição de vieses e erros. Portanto, é imperativo firmar a revisão integrativa como instrumento válido da PBE (CARVALHO, 2009).

A revisão integrativa permite a inclusão de literatura teórica e empírica bem como estudos com diferentes abordagens metodológicas. Essa escolha metodológica foi utilizada neste estudo por se tratar de uma pesquisa que permite a busca, a avaliação crítica e a síntese das evidências disponíveis do tema investigado, sendo o seu produto final o estado atual do conhecimento do tema, a implementação de intervenções efetivas, bem como a identificação de lacunas que direcionam para o desenvolvimento de futuras pesquisas. (GALVÃO, 2008).

### **1.3 Desafios em serviços de alimentação**

Estabelecimentos de serviços de alimentação operam sob circunstâncias tecnológicas, e organizacionais restritas, em geral com recursos limitados; sob essas condições incide o risco de ocorrerem problemas de segurança alimentar. Além da complexidade inerente ao tema pode ser observado um investimento insuficiente para a superação de todas as demandas, o que torna ainda mais importante o levantamento de vasta bibliografia concernente para eleição de intervenções (CHINCHILA et al, 2012).

Os trabalhadores são fundamentais nos resultados esperados em nutrição em todos os tipos de serviços de alimentação institucional. Este estudo permitiu realizar a avaliação do contexto de produção de refeições identificando potencialidades e limitações dos trabalhadores e gerências, incorporando elementos no avanço da qualidade. Investir apenas no potencial de mudança dos funcionários consiste numa sobrecarga e no não enfrentamento devido a um sistema complexo que envolve organização do trabalho e requer uma abordagem integrativa (ALEXAKIS, 2009; DEUSCH et al, 2009; AKKERMAN, R; FARAHANI, P; GRUNOWN, M., 2013).

Um dos principais achados do estudo de Assaf e Matawie (2008) é o destaque de aspectos como educação e experiência do gerente influenciam diretamente na redução do nível de ineficiência técnica nas operações dos serviços de alimentação .

Devido à ampla gama de habilidades necessárias para executar várias operações de produção na indústria, a capacidade de produção de uma unidade é muitas vezes limitada pela disponibilidade de mão de obra qualificada e não pela infraestrutura existente, subutilizando equipamentos e espaço físico, comprometendo a qualidade por sobrecarga de

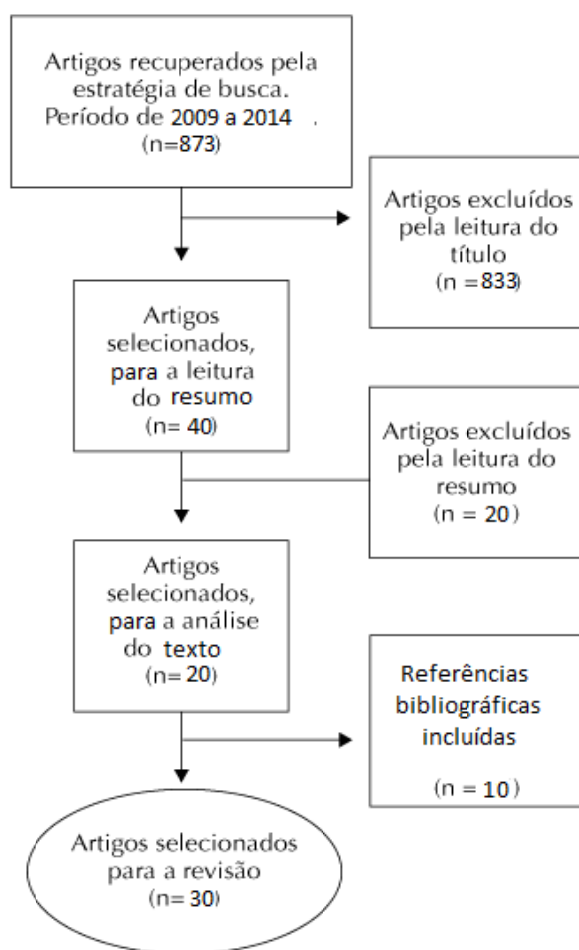
funcionário(AKKERMAN, R; FARAHANI,P; GRUNOWN, M,2013; ASSAF, A. G; JOSIASSEN, A, 2012 ).

Esse estudo tem como objetivo principal trazer uma reflexão quanto às estratégias de gestão da qualidade em restaurantes a partir de uma revisão integrativa que permite a síntese do conhecimento e aplicabilidade dos resultados na prática. Assim sendo, propostas são especificadas, de acordo com evidências descritas nas principais bases de dados.

## **2. METODOLOGIA**

O presente estudo fundamenta-se em uma revisão integrativa, com análise documental. A realização do estudo ocorreu no período de fevereiro a julho de 2014, na Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília – FS/UnB, localizada em Brasília – DF. A revisão de literatura é uma modalidade de revisão bibliográfica, que permite maior análise da temática presente na literatura. Isto se dá pela possibilidade de considerar diferentes metodologias de estudo; além disso, outra vantagem da modalidade é a análise crítica da temática, devido à compreensão a partir de ênfases diversas resultantes de metodologias diversas, e destaque para discussão de problemas metodológicos.

Para o levantamento dos artigos na literatura, realizou-se uma busca integrativa disponibilizada pela biblioteca da Universidade de Brasília. Esse serviço realiza pesquisa nas bases de dados de acesso livre Scielo e Portal de pesquisas da BVS (além de 7 bases que não foram relevantes para essa pesquisa) e bases de dados de acesso restrito CAPES, JSTOR, LexisNexis Academic, UptoDate (entre outras 11 bases que não foram relevantes para esta pesquisa) o que possibilita certa abrangência sobre as inferências presentes neste estudo, o que é previsto por este tipo de revisão. O esquema metodológico para a seleção dos 30 artigos utilizados na revisão pode ser verificado na figura 1.



**Figura 1 . Fluxograma da seleção dos artigos**

A estratégia de busca baseou-se nos seguintes descritores: "qualidade e gestão em restaurantes", "quality management in foodservice", com os limites da pesquisa sendo publicações revisadas por pares; e "gestão da qualidade em uan". Os critérios de inclusão definidos para a seleção dos artigos foram: artigos publicados em português e inglês; artigos na íntegra que retratassem a temática referente às estratégias desenvolvidas e executadas em restaurantes para qualificação da produção de refeições e artigos publicados e indexados nos referidos bancos de dados nos últimos 5 anos (de 2009 a 2014). Foram excluídos artigos focados em sustentabilidade, que apresentam redução do indicador resto/ingestão como controle de qualidade, trabalhos que focam na avaliação do consumo de alimentos (hortaliças ou frituras) ou grupos populacionais específicos (faixa etária); aqueles que focam em apenas um aspecto do processo produtivo (distribuição, transporte); os que descreveram metodologias de programas de segurança alimentar e nutricional; influência do estilo e design na experiência do cliente.

Após a leitura dos títulos, foram selecionados 40 artigos para leitura dos resumos. Os critérios de exclusão definidos para a seleção dos resumos foram

aqueles que descrevem aspectos sobre o universo clínico da alimentação hospitalar, avaliação da satisfação dos clientes, descrição da educação nutricional na alimentação escolar, impactos do bem estar do nutricionista na qualidade do serviço pelo qual é responsável e estudos que selecionaram participantes que não representavam o universo da produção de refeições. Permaneceram, portanto 20 artigos para composição da revisão. As referências bibliográficas dos artigos selecionados foram analisadas para incluir neste estudo pesquisas concernentes que não tenham sido alcançadas pela busca inicial nas bases de dados, aumentando assim a confiabilidade da pesquisa; foram adicionados 10 artigos.

A análise e síntese dos estudos selecionados foram realizadas de forma descritiva, possibilitando observar, contar, descrever e classificar os dados, com o intuito de agrupar os dados adquiridos e produzidos sobre o tema explorado na revisão. Os artigos foram classificados de acordo com idioma em que foi produzido, país de realização do estudo, periódico em que foi publicado além da descrição dos principais desafios e propostas.

A devolução do conhecimento produzido para a sociedade é uma função social da Universidade, em especial a Universidade Pública. Neste estudo será realizado o retorno através da disponibilidade da autora em dialogar sobre o trabalho com a equipe onde a autora realizou os estágios de gestão da produção de refeições e nutrição social, locais respectivamente de produção de refeição para coletividades e de execução e gerenciamento das políticas distritais de SAN. Será disponibilizada uma cópia do presente trabalho para cada um dos serviços, fundamentais para a consolidação de importantes aspectos para área de gestão além de contribuir para franco aprendizado.

### **3. RESULTADOS**

Foram identificadas 873 publicações a partir dos títulos identificados mediante a busca por palavras chave. Após a leitura dos títulos, foram selecionados 40 artigos para leitura dos resumos e finalmente permaneceram 20 artigos. Esses artigos tiveram suas referências bibliográficas analisadas para inclusão de pesquisas relacionadas ao tema que não tivessem sido identificadas, o que confere maior robustez dos resultados obtidos. Ao final, a revisão foi composta por 30 artigos. Os resultados estão apresentados em forma de quadros. O Quadro 1 apresenta informações relativas ao autor e ano de publicação, país de produção do periódico, idioma, revista de publicação, objetivo do estudo e metodologia, além do título.

**Quadro 2. Características dos artigos selecionados segundo autor, ano, idioma, país e periódico do estudo**

Título	Ano	Autor	Idioma	País	Periódico	Objetivo
Aplicação do modelo servqual em restaurantes fast food de São Paulo: um estudo da qualidade de serviços	2011	BERLEZZI, F. L. C.; ZILBER, M.A..	Português	Brasil	Revista da micro e pequena empresa	verificar se as empresas de fast food na cidade de São Paulo satisfazem os consumidores no que diz respeito às dimensões da qualidade de serviços
Application of failure mode and effect analysis model to foodservice systems operated by chefs in practice and by chefs from a culinary school in Turkey	2010	OZILGEN, S.	Inglês	Turquia	Journal of Consumer Protection and Food Safety	avaliar riscos dos sistemas de foodservice básicos operados pelos chefs" na prática" e pelos chefs" de uma escola de culinária" na Turquia
Assessment of foodservice quality and identification of improvement strategies	2010	KIM, K.; KIM, M.; LEE, KE.	Inglês	Coréia	Nutrition Research and Practice	avaliar a qualidade do serviço de alimentação hospitalar e para identificar as causas dos problemas de qualidade e

using hospital foodservice quality model							estratégias de melhoria
Avaliação das condições fisico-funcionais de restaurantes comerciais para implementação das boas praticas	2010	FONSECA, et al.	Português	Brasil	Alim Nutr.		avaliação das condições de restaurantes comerciais para implementação de boas práticas de fabricação
Comparison of foodservice management performance level between dietitians and non-dietitians in senior centers using IPA	2009	LEE, Y. K.; YOON, J.Y.	Inglês	Coréia	Nutrition Research and Practice		identificar as diferenças de níveis de desempenho entre nutricionistas e não nutricionistas
Design and operations planning of municipal foodservice systems	2013	AKKERMAN, R; FARAHANI,P; GRUNOWN, M.	Inglês	Dinamarca	Int. J. Production Economics		fornecer modelos de apoio à decisão para a concepção e planejamento de operações de produção de refeições municipal e sistemas de distribuição
Developing Organizational Culture In Independently Owned Restaurants: Links To Service Quality And	2012	DASTOOR, B. R; KOUTROUMA NIS, D.A; WATSON, M.	Inglês	EUA	The Journal of Applied Business Research		desenvolver e testar um modelo de cultura organizacional e serviço ao cliente

Customers' Intentions To Return			A.				
Foodservice Identifying Indicators of Foodservice Quality for Hospitality Students	Quality: Perception of Foodservice Quality for Hospitality Students	2013	KO, WH; SU, LJ.	Inglês	Taiwan	Food and Nutrition Sciences	registrar a realização de pesquisa qualitativa com rigor adequado
Higienic and sanitary conditions in the hospital foodservice: relationship between good practices and microbiological quality		2013	ALMEIDA, et al.	Inglês	Brasil	Journal of Food Safety	avaliar as condições higiênico-sanitárias na produção de alimentos em hospitais que utilizam listas de verificação (baseadas na RDC 216/2004 216) para avaliar BPF e comparar com análises microbiológicas
Innovative Food Safety Strategies in a Pioneering Hotel		2013	WU, SL.	Inglês	Taiwan	Food and Nutrition Sciences	identificar estratégias de segurança alimentar e seus motivadores
Instrumento de avaliação de boas práticas em Unidades de alimentação e nutrição escolar: da concepção à validação		2013	CUNHA, et al.	Português	Brasil	Ciência e saúde coletiva	elaborar e validar instrumento de avaliação de boas práticas de fabricação em UANs escolares

---

Level of Knowledge and Compliance of Mexican Food Code among Hospital Foodservice Employees in Guadalajara, México	2011	BRAVO, et al.	Inglês	México	Food and Nutrition Sciences	avaliar o conhecimento do código de comida mexicana, e observação de campo do cumprimento do código entre os funcionários de um serviço de alimentação hospitalar em Guadalajara
Organizational culture in the restaurant industry: implications for change	2009	ALEXAKIS, G; KOUTROUMANIS, D.	Inglês	EUA	Jornal of organizational culture , communications and conflict	determinar o modelo cultural que melhor se adequa à restaurantes mediante análise de quatro modelos apresentados
Performance of safety management systems in Spanish food service establishments in view of their context characteristics	2012	CHINCHILLA, et al.	Inglês	Espanha	Food Control	obter uma visão do sistema de segurança Alimentar, a partir do desempenho diferentes tipos de serviços de alimentação, tendo em vista suas características de contexto

---



Proposta de ferramentas de qualidade para um sistema de gestão de segurança	2013	COSTA, S. R. R.; MORAIS, I. C. L.	Português	Brasil	Alim Nutr Braz J. Food Nutr.	desenvolver sistema de gestão da segurança de alimentos em UAN's através da elaboração de lista de verificação para auditorias
Providing quality nutrition care in acute care hospitals: perspectives of nutrition care personnel	2013	ALLARD, et al.	Inglês	Austrália	The British Dietetic Association Ltd	identificar facilitadores e desafios e, especificamente, as atividades, processos e recursos, a partir da perspectiva dos profissionais de nutrição, necessários para prestar cuidados de nutrição de qualidade
The effects of employees' business ethical value on person-organization fit and turnover intent in the foodservice industry	2010	JUNG, et al.	Inglês	Coréia	International journal of hospitality management	identificar as associações pelos seus valores éticos nos negócios, suas formas de organização pessoal e suas intenções na rotatividade de negócios que não tenham sido totalmente explorados na literatura de serviços alimentares
The relationship among participative	2011	OGBEIDE, GC. A;	Inglês	EUA	International Journal of	analisar a relação entre os níveis hierárquicos de gestão

management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry		HARRINGTON, R.J.			Contemporary Hospitality Management	participativa durante plano de ação de implementação, estrutura organizacional e desempenho
Time-varying production efficiency in the health care foodservice industry: a bayesian method	2012	ASSAF, A. G; JOSIASSEN, A	Inglês	Austrália	The Journal of Business Research	Obter uma visão em sistema de segurança alimentar desempenhada em diversos serviços de alimentação
Use of qualitative research in foodservice organizations A review of challenges, strategies, and applications	2010	ARENDT, et al.	Inglês	EUA	International Journal of Contemporary Hospitality Management	fornecer registro de experiencias na realização de pesquisas qualitativas em serviços de alimentação , com garantia de rigor apropriado
Assessment of food safety practices of food service food handlers (risk assessment data): testing a communication intervention (evaluation	2010	CHAPMAN, et al.	Inglês	Canadá	J Food Prod/ Medline	Avaliar instrumento de comunicação para aumentar prática redução dos riscos em segurança alimentar

---

of tools)

---

Avaliação das condições higiênico-sanitárias e da temperatura das refeições servidas em restaurantes comerciais do tipo self-service	2010	BATISTA, et al.	Português	Brasil	Revista do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão do UNIPAM	avaliar as condições higiênico-sanitárias de 17 restaurantes do tipo self-service na cidade de Patos de Minas
Avaliação das condições higiênico-sanitárias em uma UAN hoteleira, na cidade de Timóteo, MG	2009	HORST, et al.	Português	Brasil	Revista digital de nutrição	avaliar as condições higiênico-sanitárias de uma UAN hoteleira de Timóteo
Boas práticas e qualidade microbiológica nos serviços de alimentação escolar: uma revisão sistemática	2013	CUNHA, et al.	Português	Brasil	Revista Brasileira de Pesquisa em Saúde	identificar as adequações às boas práticas de manipulação de alimentos e qualidade microbiológica em unidades de alimentação e nutrição escolar.

---

Contaminação microbiológica de ambientes e de superfícies em restaurantes comerciais	2010	AZEREDO, et al.	Português	Brasil	Ciência & Saúde Coletiva	fornecer subsídios para ações sanitárias aplicáveis a manipuladores, ambientes e superfícies, avaliando a contaminação microbiológica em três restaurantes comerciais em Viçosa
Educating Future Managers to Motivate Employees to Follow Food Safety Practices	2012	ARENDT, et al.	Inglês	EUA	Journal of Foodservice Management & Education	melhorar o ensino e a aprendizagem em programas de gestão de serviços de alimentação
Effect of the implementation of the Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) prerequisite program in an institutional foodservice unit in Southern Brazil	2012	ALEIXO, et al.	Inglês	Brasil	Ciênc. Tecnol. Aliment.	investigar as práticas de higiene de uma unidade institucional no Sul do Brasil e investigar se os indicadores microbiológicos de boas práticas de higiene melhorou após a implementação de um programa de formação sobre práticas de manuseio seguro de POP's

Foodservice Employees from Interventions Targeting Barriers to Food Safety	2009	AMBER, et al.	Inglês	EUA	Americ Dietetic Association	Verificar a efetividade de dois métodos(tradicional ServSafe e teoria do comportamento planejado) de gestão de funcionários visando comportamentos de segurança alimentar
Hygiene conditions of the self-service restaurants by evaluating the microbial quality of the mixed-food preparations	2009	GENTA, et al.	Inglês	Brasil	Ver Inst Adolfo Lutz	avaliar as condições higiênico-sanitárias quanto à qualidade microbiológica em restaurantes self-service da região central de Maringá, Paraná
Knowledge, attitudes and self-reported practices of food service staff in nursing homes and long-term care facilities	2010	CASUCCIOC, et al	Inglês	Itália	Food Control	investigar os conhecimentos, atitudes e práticas do pessoal de serviços de alimentação em enfermagem  em lares e instituições de longa permanência para idosos, na Sicília, Itália

Observa-se no Quadro1 que a grande maioria dos artigos foi publicada em língua inglesa (81,25%). Caso a estratégia de busca não contemplasse os artigos produzidos em inglês, a relevância do levantamento bibliográfico para o tema, apesar do número de publicações brasileiras, seria inferior; além disso, publicações produzidas a partir de diferentes contextos organizacionais tais como legislação, economia, porte do serviço e propostas podem contribuir de forma diversa com o tema. Os países onde foram produzidos maior quantidade de artigos foram Brasil (n=8), EUA (n=6), seguidos por Austrália (n=2) e Taiwan (n=2). Em relação aos periódicos onde os artigos foram publicados, aqueles que, numericamente mais contribuíram com este estudo foram: Food and Nutrition Sciences (10%, n=3), International Journal of Contemporary Hospitality Management (10%, n=3), Nutrition Research and Practice (7%, n=2), food control (7%, n=2), revista alimentação e nutrição brasileira (7%, n=2).

No quadro 2 são apresentados os instrumentos utilizados, os principais resultados dos estudos, as limitações descritas pelos autores e suas conclusões. As propostas descritas no Quadro 2 são, em sua maioria, sobre elaboração e/ou adaptação de instrumentos (54%, n=16).

**Quadro 2 – Características dos artigos pesquisados segundo autor, ano, instrumentos de investigação, síntese dos principais resultados e conclusão**

Autor/Ano	Instrumentos	Síntese de Resultados	Limitações descritas no estudo	Conclusão
AKKERMAN, R; FARAHANI,P; GRUNOWN, M., 2013	Observação de um serviço alimentar e análise de dados em modelo teórico	Um planejamento de custos adequado com foco na redução de custos da produção, distribuição e custos da mão de obra um maior percentual do orçamento poderia ser usado na aquisição de ingredientes de maior qualidade(com maior tempo de prateleira), melhorando a qualidade das refeições produzidas	Não descrito	a contratação de mão de qualificada para as operações produção deve ser feita em coordenação com os planos de produção distribuição; e como conclusão chama a atenção para a extensão da vida de prateleira apesar do forte impacto no planejamento custos, principalmente associada à penalização de transbordos e recrutamento de pessoal com diferentes habilidades.
ALEXAKIS, G; KOUTROUMANIS, D., 2009	Revisão bibliográfica	A pesquisa indicou que padrões menos burocráticos em instituições de restauração, como as encontradas em negócios próprios e independentes no ramo de alimentos e bebidas, criam	Em vasta busca pela literatura o lucro é o instrumento de avaliar eficiência	O estudo sugere a criação de um ambiente que permitirá aos funcionários maximizarem sua atuação em todas as áreas de operações, agendamento de treinamento de serviços

		relacionamentos positivos entre os funcionários e a instituição. A literatura sugeriu que desenvolver uma cultura de grupo ajudará na construção de níveis mais altos de comprometimento	dos serviços	desenvolvimento de cardápio, resultado auxiliará a construção níveis mais elevados de serviço produtividade em geral
LEITURAS COMPLEMENTARES				
ALLARD, et al, 2013	Grupos focais para coleta de dados	O estudo aponta para o desenvolvimento de uma cultura da nutrição que fortaleça a profissão; o uso de ferramentas eficazes como protocolos baseados em evidências de triagem, qualidade, informações do paciente; a criação de sistemas eficazes de apoio à prestação de cuidados como comunicações, produção e entrega de alimentos; ser sensível às necessidades de cuidados, através de sistemas alimentares flexíveis, menus adequados e suplementos de refeição; e gestão de pessoal qualificada	É necessário investir em estudos que descreva a melhor forma de avançar com a mudança para apoiar a implementação de processos duradouros	É consistente a necessidade mudança cultural no sistema consistente. educação baseada evidências para promover mudanças práticas tem o potencial
ALMEIDA, et al., 2013	Coletas de amostras para análise microbiológica e lista de verificação	Amostras de água de apenas 1 dos hospitais não apresentou contaminação por coliformes fecais (presença de bactérias que podem crescer T >45°C); pela lista de verificação 2 hospitais	as visitas aos SA foram feitas com hora marcada o que pode ter mascarado os	A avaliação das BPF durante produção de alimentos pela lista de verificação não foi suficientemente sensível para identificar o risco de contaminação microbiana. Mesmo



	para avaliação de boas práticas de fabricação(BPF) baseada na RDC 216/2004 para avaliar infra estrutura e condições de controle (análise documental) mediante visita técnica	tiveram instalações e utensílios classificados como regulares, no entanto todos foram classificados satisfatórios na análise microbiológica; resultados inversos foram obtidos na avaliação de contaminação por coliformes fecais em manipuladores, gestores informam oferecer treinamentos, porém sua eficácia é questionada no estudo	resultados de alguns testes	de as visitas fossem programadas, análises microbiológicas detecta falhas no processo de produção alimentos
ARENDT, et al, 2012	Grupos focais para avaliação da percepção	Cinco grandes temas emergiram da análise de dados qualitativos: comunicação, personalização, operações, métodos de treinamento/ materiais e recursos humanos	A amostra foi escolhida a partir de partes dos estados, o que limita generalizações	Cada um dos cinco motivadores discutido e as sugestões são descritas para melhorar o ensino e aprendizagem em programas de gestão de serviços de alimentação.
ASSAF, A. G; JOSIASSEN, A, 2012	Sistema de dados alimentado mensalmente com informações de serviço de alimentação institucional de 34	Todos os processos da produção de refeições envolve alto risco e é um dos pontos de maior exposição na cadeia de produção, sendo fundamental o apoio organizacional adaptado a cada sistema. A maioria dos restaurantes apresentou baixos níveis de desempenho e apoio	Não descrito	Condições organizacionais insuficientes sofrem maior risco e apresenta menores níveis de controle e garantia de diferenciação entre organizações indicadas pelo estudo possibilita a elaboração de políticas adaptadas às demandas de cada grupo

	hospitais; revisão de literatura e coleta de dados através de preenchimento de dados em formulário	organizacional e baixa especialização. Um pequeno grupo apresentou boas condições organizacionais – investimento em equipamentos, apoios experientes. O processo de estimação do modelo inclui uma verificação da forma funcional do modelo de fronteira estocástica (tratamento estatístico)		específico
BERLEZZI, F. L. C.; ZILBER, M. A., 2011	Revisão bibliográfica, adaptação do questionário baseado na escala Servqual	Os consumidores indicam satisfação no que diz respeito à empatia e presteza; ambos pertencentes à dimensão empatia que na dimensão responsividade/presteza apresentou maiores índices de qualidade percebida	Amostra maior, empresas de vários portes e regiões, fontes de modelos que avaliem qualidade em serviços	Clientes reconhecem esforço melhoria da mão de obra, investimento. Foram identificados nove fatores dimensões da qualidade de serviço destacam-se: conduta dos funcionários, gestão, estrutura para realizar o serviço e equipe de funcionários
BRAVO, et al., 2011	Questionário sobre aspectos demográficos baseado em outros descritos na literatura e observações de campo	Nenhum dos hospitais apresentou manual de saneamento completo para todas as operações, além de não apresentarem plano de avaliação e correção de pontos críticos de controle	Não descrito	Estratégias para a divulgação do código alimentar e treinamento de segurança alimentar dos funcionários urgentemente necessários além compromisso e apoio institucional a de melhorar as práticas de manuseio alimentos nesses hospitais
CHINCHILLA, et	Controles do	A análise identificou 4 grupos com	Não descrito	Políticas de apoio a serviços de nutrição

al, 2012	sistema segurança alimentar	de diferentes características organizacionais e níveis de atividade, o maior grupo, que inclui todos os pequenos restaurantes, mostrou menor desempenho e suporte organizacional limitado: conhecimentos, competências, envolvimento; o menor agrupamento mostrou apoio organizacional através do investido em melhores equipamentos, a experiência adquirida para o projeto do sistema e avaliação		podem ser traçadas de maneira específica já que há demandas diferentes por apresentarem diferentes estruturas organizacionais
COELHO, et al, 2010.	Análise microbiológica em superfícies de bancadas, equipamentos, utensílios e mãos de manipuladores (técnica de swab) e ar (sedimentação simples)	Os níveis de contaminação massiva do ar, corroborando com a literatura, salientam a necessidade de medidas de controle, pelo risco de formação de esporos e possibilidade de surto alimentar. Todas as amostras de superfícies e utensílios apresentaram valores superiores aos de corte, o que indica necessidade de medidas de controle sanitário urgentes	Não descrito	São necessárias intervenções para reduzir riscos de ocorrência de doenças de origem alimentar
COSTA, S. R. R.; MORAIS, I. C. L., 2013	Elaboração de lista de verificação de BPF com base na RDC 216/2004,	As listas de verificação avaliadas refletiram a preocupação relatada na literatura com o manipulador de alimentos	Inexistência de estudos de validação que envolvam listas de	As contribuições evidenciaram a criação e validação de lista de verificação de BPAE. Validação de instrumentos de controle de qualidade no cenário

	levantamento nas e seus procedimentos legislações sanitárias federal, estadual e municipal e na literatura sobre critérios de pontuação para avaliar BPF sendo identificado o método 5w2h como o ideal		verificação de alimentação escolar e útil e ga boas práticas e significado substancial por subs um 'padrão-ouro' profissionais da pesquisa e da prático dificultam o delineamento do estudo	
DASTOOR, B. R; KOUTROUMANIS, D.A; WATSON, M. A, 2012	Questionários, dineserv , bateria de intenções comportamentais, escala organizacional	regressão multivariada apresenta alta correlação positiva entre o tipo de cultura organizacional clã e qualidade de serviços ; cultura cla e intenção comportamental dos clientes	Em escala global não pode ser replicado a outros contextos culturais , inadequação da escala de cultura de mercado , baixa estimativa de confiabilidade (inesperado de acordo com outros estudos	A influencia do tipo de cultura volta família está positivamente relacion com o serviço oferecido ao cliente e intenção de voltar ao estabeleciment

FONSECA, et al, 2010	Aplicação da lista de verificação da legislação com base nas boas práticas de fabricação (RDC 275/2002) e com adaptações na escala de adequação	A maioria dos restaurantes iniciou atividades após legislação que regulamenta produção de alimentos, os mais novos apresentam maior adequação. A maioria das unidades adaptou estrutura já existente, resultando em inadequação no item leiaute também para a maioria das unidades.		A maioria dos restaurantes não atendeu à legislação necessária para implementação das BPF, o que pode comprometer a qualidade e segurança das refeições, sendo necessários investimentos que melhorem condições de trabalho e segurança para o trabalhador e a produção de refeições. O uso da RDC modificada identificou a forma mais precisa as inadequações
JUNG, et al, 2010	Questionário aplicado em teste piloto e adaptado; escalas para medir percepção dos funcionários; escala de ajuste entre organização-indivíduo	Um resultado importante deste estudo foi que a forma de organização pessoal parece desempenhar um papel de mediador entre o valor ético percebido e a intenção de rotatividade, reduzindo a intenção de rotatividade, o que sugeriu que qualquer inconsistência entre os valores individuais e de organização leva a altas taxas de rotatividade. Além disso a pesquisa aponta para a necessidade de reconhecer a importância da ética nos negócios e se engajar em comportamentos mais éticos. É aconselhável que a gestão deva dar apoio mais pró-ativo para introduzir e	Não descrito	tentativa de empiricamente avaliar a inter-relação entre valores éticos nos negócios, forma de organização pessoal e intenção de rotatividade. Pode ser usada para identificar e priorizar os atributos éticos nos negócios especificada no setor de alimentos, o que poderia levar a melhor forma de organização pessoal, menor intenção de rotatividade, e maior rentabilidade.

promover a ética na gestão de negócios. Além disso, devem ser estabelecidos sistemas de gestão éticos

KIM, K.; KIM, M.; LEE, KE., 2010	Cálculo do consumo médio alimentar, cálculo nutricional (CAN Pro), fluxograma de processos para todas as etapas, determinação de pontos críticos de controle (através de modelo de serviço de alimentação hospitalar) e implementação de ações corretivas	O modelo de serviço de alimentação hospitalar avalia a discrepância entre exigências nutricionais e consumo de nutrientes pelos pacientes, em todos os hospitais o consumo de proteínas foi inferiores a 90% do estabelecido; pontos críticos de controle foram identificados em todas as etapas do processo. As principais ações corretivas propostas foram desenvolvimnto de menus; empoderamento do paciente sobre a função do esuqema dietético adotado (educação nutricional) além de monitoramento de temperatura durante a distribuição e testes sobre a qualidade da refeição servida	Educação nutricional é importante estratégia para pacientes compreenderem a relação entre dietas, doenças e impactarem positivamente o consumo. Porém, estratégias de melhoria na qualidade devem ser desenvolvidas a partir de ponto de vista holístico devido à complexidade dos subsistemas contidos no serviço de alimentação que vão desde a aquisição e distribuição até segurança e saneamento
-------------------------------------	---	---	---

LEE, Y. K.; YOON, J.Y., 2009	Questionário estruturado desenvolvido e validado em outro estudo	A pontuação média dos nutricionistas foi maior em relação aos não nutricionistas em relação às quatro atividades pesquisadas: comunicação com o empregado, gestão de horário de trabalho, o desempenho das refeições e a pesquisa de preferência do menu	Portanto, a generalização dos resultados pode ser limitada aos empregados nas categorias particulares as quais a amostra abrangeu; os colaboradores foram selecionados com base na vontade do seu gerente em participar deste estudo e o incentivo dos gestores de participação podem ter afetado algumas respostas	Os resultados da pesquisa podem melhorar a nossa compreensão da importância da contratação de nutricionistas profissionais para os serviços de alimentação em centros de idosos
------------------------------	--	--	---	---

OGBEIDE, GC. A; HARRINGTON, R.J, 2011.	Questionário adaptado de estudos prévios de envolvimento de fatores de impacto, escalas para medidas de desempenho e envolvimento das gerências na implementação de estratégias	não houve diferença significativa entre as médias das grandes e pequenas organizações em termos do nível de envolvimento dos funcionários da linha de frente; estruturas organizacionais maiores não necessariamente exigem um maior nível de participação a todos os níveis da organização por unidades de negócios e departamentos em comparação com estruturas organizacionais menores.	Não descrito	cotejando com correntes hegemônicas anteriores a pesquisa sugere gestores de serviços de alimentos reflitam sobre a importância da gestão participativa nos processos de tomada de decisão associado a liderança
OZILGEN, S., 2010	Método FMEA (análises de falha e modos de efeito) , para avaliação do nível de risco de ocorrência de falhas	Os maiores potenciais de risco de contaminação e contaminação cruzada calculados foram a pouca higiene pessoal e práticas impróprias de segurança (rpn 216); controle de temperatura de cozimento e armazenamento inadequados (rpn 189); aditivos alimentares não intencionais (contaminantes) como herbicidas, pesticidas, drogas veterinárias, metais pesados e aflatoxinas (rpn 162) e contaminação química devido a armazenagem inadequada (rpn 128)	Não descrito	Os conhecimentos de segurança alimentar apresentam diferenças significativas entre chefs na prática aqueles com educação formal culinária. Orienta-se o reconhecimento da importância da segurança alimentar e educação sanitária entre chefs na prática através dos gestores além da integração do método FMEA nas operações de alimentos



---

WU, SL.,2013.	Entrevistas semi-estruturadas, observação das condições do ambiente, revisão de literatura	o hotel estudado está envolvido em muitas estratégias de segurança alimentar, como o controle de segurança, marketing e organização empresarial	Os resultados devem ser interpretados com cautela e são pouco passíveis de generalização tendo em vista que amostra foi retirada de região específica do país, não foram usados controles para mensuração estatística de variáveis. Novas pesquisas podem graduar variação de gestão participativa e práticas de comunicação	O efeito da percepção da imagem da empresa, a capacidade de empresa, e compromisso da gerência sênior para uma estratégia de segurança alimentar em um grande hotel de cadeia internacional fornecendo uma visão sobre os problemas enfrentados quando para implementar sistemas mais fortes de controle de alimentos seguros.
---------------	--	---	--	--

---

## LEITURAS COMPLEMENTARES

ALEIXO, et al, 2012	Observação visual,questionário e coleta de amostras para análises microbiológicas; além de elaboração e implementação de plano de ação corretivo	A seção sobre documentação de registros operacionais teve 100% de descumprimento, o questionário revelou também más condições das instalações de construção, equipamentos, utensílios e móveis,o que pode afetar a meta de produzir refeições seguras. O plano de ação corretiva apresentou melhora significativa nos resultados microbiológicos em relação à higiene das mãos (bactérias coliformes e estafilococos)	Não descrito	A unidade estudada foi classificada como regular de acordo com as diretrizes de segurança com grande número de deficiências em instalações prediais, documentação registros operacionais, Qualidade higiênica de superfícies, equipamentos, áreas de manipulação de alimentos e mãos de manipuladores de alimentos melhorou após o treinamento e implementação de BPF. A análise microbiológica mostrou ser uma ferramenta útil para monitorar a implementação do programa de controle de requisito HACCP
AMBER et al	Treinamento através do curso ServSafe, Avaliação da eficácia de	O treinamento em segurança alimentar incorpora conhecimento mas não é capaz de modificar o comportamento. o conhecimento sobre lavagem de mãos	Recrutamento e permanência dos participantes problemática	O treinamento gera conhecimento mas não é capaz de mudar padrões de comportamentos; a intervenção baseada em diversos instrumentos

	treinamento de segurança alimentar para posterior desenvolvimento de intervenção (Teoria do Comportamento Planejado) com POPs, lembretes, termômetros para cada operação	melhorou após a intervenção, mas o conhecimento geral, uso do termômetro e manipulação adequada das superfícies não melhoraram. A melhora nos níveis da lavagem de mãos após a intervenção sugerindo que ela tenha reforçado conhecimento adquirido através da formação.	devido a desconfiança dos gestores e desinteresse nos resultados além da alta rotatividade de funcionários	controle pode reforçar conhecimentos adquiridos e contribuir com o processo de mudança
ARENDT et AL, 2010	Grupos focais para desenvolvimento de recomendações em manipulação segura dos alimentos a partir das percepções dos gestores	Percepção dos gestores sobre o que motiva os funcionários para prática de manipulação segura de alimentos	Não há garantias nem compensações suficientes para garantir a participação dos trabalhadores, fundamentais para a execução da pesquisa	Os resultados das análises dos dados levantaram temas que são identificados como possibilidade de melhoria no ensino e da aprendizagem programas de gestão de serviços de alimentação
AZEREDO, et al,	análises microbiológicas de superfícies de bancadas,	Constatou-se expressiva contaminação por mesófilos aeróbios nas amostras examinadas, detectados em 100% das amostras de ar, Colônias típicas de <i>B.</i>	Não descrito	Considerando que a contaminação do ar, de superfícies e de mãos dos manipuladores de alimentos podem indicar condições de higiene carentes

	equipamentos, utensílios e mãos de manipuladores (técnica de swab) e ar (sedimentação simples)	<i>cereus</i> foram detectadas em 19% do total de amostras de ar, sendo a presença deste tipo de colônias observada em todos os restaurantes. Nas superfícies e mãos examinadas, também foi possível isolar colônias típicas desse patógeno, em todos os restaurantes. A situação sanitária dos ambientes pesquisados requer intervenções para reduzir riscos de grande magnitude, no que se refere à ocorrência de doenças de origem alimentar.		melhorias, os resultados observados sugerem que medidas de controle devam ser implementadas em restaurantes estudados. Verifica-se ainda, a necessidade de regulamentação no Brasil para estabelecer padrões microbiológicos para ar, superfícies e mãos de manipuladores de alimentos
BATISTA, et al	Check-list adaptado da RDC 275 sobre POPs e aplicada a lista de verificação de BPF	A partir da análise de dados colhidos, as principais falhas, sinais de fatores importantes e indispensáveis ao preparo das refeições, como a manipulação correta dos alimentos, o controle de temperatura, a higienização pela qual passam estes mesmos alimentos, a conservação, o acondicionamento	Não descrito	Os resultados do estudo apontam falhas, e indicam a necessidade de adequação em vários aspectos, que os comensais tenham segurança ao optar por este tipo de alimentação
CASUCCI OC, et al, 2010.	Investigação de conhecimentos e atitudes através de	Esta pesquisa fornece informações e descreve muitas questões complexas sobre as noções básicas de higiene alimentar. O	Não descrito	Este estudo evidenciou a necessidade de formação contínua entre equipes de serviço de alimentação

	questionário auto-administrado, semi-estruturado baseado em questionários validados em outros estudos	nível de escolaridade, tempo de serviço no emprego e frequência dos cursos sobre higiene dos alimentos influenciou os conhecimentos, atitudes e práticas dos funcionários		em segurança alimentar em serviços de cuidados de longo prazo e lares para idosos.
CHAPMAN, et al	Instrumento de comunicação visual com informações sobre segurança alimentar (POPs)	Após os infoshoots de segurança alimentar foram introduzidas, os manipuladores de alimentos demonstraram um aumento significativo (6,7%, $P < 0,05$ , intervalo de confiança de 95%) nas tentativas de lavagem das mãos, e uma redução significativa em eventos de contaminação cruzada indiretos (19,6%, $P < 0,05$ , 95% intervalo de confiança).	Não descrito	postar infoshoots (POPs) de segurança alimentar é um instrumento de intervenção eficaz que influencia positivamente o comportamento de segurança alimentar de manipuladores de alimentos.
CUNHA, et al, 2013	Elaboração da lista de verificação de BPAE, validação do instrumento	Inadequações quanto à higiene e conduta de manipuladores, validação do instrumento junto a nutricionistas da educação escolar que consideraram o instrumento objetivo e adequado na tomada de decisões para controle de qualidade	Falta de padronização nas listas de verificação, o que dificulta a comparação entre estudos	A inexistência de estudos de validação com listas de verificação de boas práticas tornou necessária a criação e validação deste instrumento de acordo com a resolução do FNDE 38/2006 e RDC 216/2004, sendo subsídio útil para profissionais da área

GENTA, et al, 2009.	Check-list para avaliação das BPF, análises microbiológicas de amostras das preparações	As análises microbiológicas mostraram de alimentos contaminados com coliformes a 45°C, e uma amostra com estafilococos coagulase-positiva. em todas as amostras analisadas Não houve contaminação por <i>Salmonella</i> sp. Com base no número de não conformidades encontradas nos itens da lista de verificação aqueles considerados como cruciais para a preparação de alimentos seguros, todos os restaurantes foram classificados como críticos. Um restaurante, que foi treinado no procedimento de Boas Práticas, recebeu classificação não-conformidade de 60,9% e 50,9%, antes e após o treinamento, respectivamente, e estes dados indicaram que pouco progresso tinha sido feito.	Não descrito	Implementação de programas de educação tanto para os manipuladores de alimentos quanto para os consumidores é uma estratégia para reduzir a ocorrência de doenças de origem alimentar.
HORST, et al, 2009.	Check-list para avaliação das BPF	Pode-se destacar em relação às edificações, equipamentos e utensílios que houve 15% de inadequação; enquanto a higienização apresentou 7%	Não descrito	os resultados obtidos evidenciaram as condições higiênico-sanitárias apesar da detecção de itens a serem melhorados como o manejo de resíduos, higiene

---

de não-conformidades; 100% de inadequação no manejo de resíduos e 62% de não conformidade em relação aos manipuladores 15%de inadequação das matérias primas , com destaque a não monitoramento de temperatura durante o processo de produção

---

manipuladores, elaboração documentos e registros que podem sanáveis com a contratação de profissional nutricionista, Além importância da elaboração implantação do Manual de BPF, visa garantir a qualidade e a conformidade dos alimentos com a legislação sanitária,

#### 4.DISCUSSÃO

A revisão é uma síntese das evidências de propostas de enfrentamento e superação de desafios em restaurantes descritos nas principais bases de dados. Tal importância vai para além do fato de revelar falhas nos serviços; são estratégias que visam explorar os vários instrumentos disponíveis, o quanto e como as análises quantitativas podem assegurar garantias a responsáveis técnicos e a manipuladores de alimentos. (ALMEIDA, 2013).

Os achados descrevem de forma diversa, a partir de seus critérios metodológicos e tratamento de dados, os desafios encontrados em diversos sistemas de produção de refeições no mundo, as estratégias descritas são as propostas apontadas nesse estudo.

É importante destacar a importância da análise e compreensão do modelo de organização do trabalho idealizado ou da cultura organizacional presente no imaginário e na concretude da organização. Correspondentes a 20% (n=6) das propostas descritas nos achados, a vantagem de sua abordagem é a percepção multicausal do processo. Esses fatores foram apontados como uma estratégia de enfrentamento abrangente no que diz respeito à gestão de estabelecimentos e processos de qualidade na produção de alimentos, além de interferirem positivamente na rotatividade de funcionários (DASTOOR, B. R; KOUTROUMANIS, D.A; WATSON, M. A, 2012; OGBEIDE, GC. A; HARRINGTON, R.J, 2011; CHINCHILLA et al, 2012; ALEXAKIS, G; KOUTROUMANIS, D., 2009; JUNG, 2010)

Os serviços de alimentação, refletindo sobre uma cultura organizacional menos burocrática beneficiar-se-iam da criação de um ambiente que permitirá aos funcionários maximizarem sua atuação em todas as áreas de operações, inclusive áreas tradicionalmente conduzidas pela gerência, tais como: agendamento, treinamento de serviços e desenvolvimento de cardápio, que pode, em última instância, levar a níveis mais elevados de produtividade e menores níveis de rotatividade, além disso os valores éticos da organização motivaram membros individuais para alcançar aptidão entre si e a organização, aumentando assim suas afeições pela organização (ALEXAKIS, G; KOUTROUMANIS, D., 2009; JUNG, 2010).

Um outro aspecto identificado nos achados é a relação com os clientes. Os trabalhos que sugerem o fortalecimento dos canais de comunicação entre serviço e clientes( n=2; 6%) apontam para o empoderamento do cliente sobre informações relativas aos processos de produção e ainda quando se realiza a educação nutricional desses indivíduos, se favorece o senso crítico nos processos de escolhas e preferência alimentar (DASTOOR, B. R; KOUTROUMANIS, D.A; WATSON, M. A, 2012; OGBEIDE, GC. A;



HARRINGTON, R.J, 2011; CHINCHILLA et al, 2012; ALEXAKIS, G; KOUTROUMANIS, D., 2009).

A partir da análise dos artigos pode-se destacar de relevante a possibilidade de compreender como se dá a elaboração e/ou notificação de instrumentos de monitoramento de indicadores do controle de qualidade. Dentre os estudos analisados, 53% (n=16) apresentaram uso e/ou elaboração de instrumentos como proposta. Destacam-se listas de verificação, checklists e manuais de BPF(baseadas na RDC 216/2004); além dos treinamentos(COELHO, et al,2010;HORST, et al, 2009;GENTA, et al,2009; COSTA, S. R. R.; MORAIS, I. C. L.,2013; CUNHA, et al, 2013; FONSECA, et al, 2010; BERLEZZI, F. L. C.; ZILBER,M.A., 2011).

Os instrumentos que visam a segurança alimentar, como treinamentos que visam boas práticas de fabricação e treinamentos adaptados ou experimentais devem ser concebidos com cautela, pois a abordagem afeta diretamente a participação dos funcionários e consequentemente pode interferir pouco na melhora da eficácia do serviço prestado, por não gerar mudança de atitude. Essa estratégia talvez seja a mais contraditória descrita no estudo, devido à vasta aplicação nos restaurantes e divisão de teóricos na literatura quanto a sua eficácia(SEAMAN E EVES, 2010; ARENDT, et al, 2010; WU, SL 2013; OZILGEN, 2010).

. Os treinamentos representam instrumento de uso frequente na prática dos serviços de alimentação. A compreensão dos funcionários sobre uma prática ou processo para que sua execução adequada seja cumprida é fundamental. Essa estratégia deve ser elaborada de maneira que corresponda às expectativas dos empregados e aos objetivos da organização e deve ser acompanhada de incentivos que motivam a equipe, a fim de aperfeiçoar o desempenho da formação (SEAMAN E EVES, 2010; ARENDT, et al, 2010; WU, SL 2013; OZILGEN, 2010).

A eficácia dos treinamentos pode ser comprometida por conta de uma abordagem inadequada, indisponibilidade de recursos ou de infraestrutura e descontinuidade das sessões de treinamento, o que afeta diretamente na participação dos funcionários nesses encontros e no processo de forma geral (SEAMAN E EVES, 2010; ARENDT, et al 2010).

Uma estratégia que chama a atenção pela divergência, em relação ao modelo organizacional e algumas ponderações feitas em relação a gestão e que talvez se destaque exatamente por se tratar de um caminho metodológico inovador visando qualidade em hotel de Taiwan consistem num sistema de auditorias, implementado de forma que os auditores das cozinhas do hotel se revezavam nas visitas técnicas. Esses auditores também avaliavam filmagens de todas as áreas de produção, na busca da padronização e controle de riscos.

Em estudo realizado em escolas para elaboração e validação de lista de verificação de BPF com base na RDC 216/2004 também sugeriu a ocorrência de auditorias como proposta de controle de qualidade; ambos estudos apontaram para organização mais rígida como mecanismo que auxilia no controle de qualidade (WU, SL. 2013; COSTA, S. R. R.; MORAIS, I. C. L, 2013).

Investir no potencial dos profissionais envolvidos no processo de produção de refeições, com destaque ao nutricionista, como alternativa aos treinamentos, no contexto de riscos e necessidade de aprendizagem, pode ser importante aliada na melhora de indicadores do controle de qualidade. Dentre os achados, 20% (n=6) indicam a qualificação profissional como estratégia efetiva de controle de qualidade. Os achados trazem elementos que comprovam que a presença desse profissional tem impacto significativo na eficiência técnica (HORST, et al, 2009; KIM, K.; KIM, M.; LEE, KE., 2010; OZILGEN, S., 2010; ASSAF, A.; MATAWIE K.M 2008).

O nutricionista pode melhorar a qualidade das informações e dos materiais apresentados nas prescrições das preparações e ainda intermediar no importante processo de apropriação do conhecimento pela equipe técnica; o que pode favorecer o uso de mecanismos de garantia da qualidade na produção de refeições (HOST et al, 2009; KYUNGJOO KIM et al, 2010; ASSAF, A.; MATAWIE K.M 2008).

## **5. CONCLUSÃO**

Como mostrado ao longo do desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso as possibilidades no ramo da alimentação coletiva são diversas e as perspectivas de melhoria devem ser estabelecidas a partir de uma visão ampla. Os artigos complementares contribuíram para conferir maior validade dos resultados, além de incorporar maior número de possibilidades descritas como proposta. Os objetivos de descrever evidências de desafios e propostas em gestão da qualidade deste estudo foram alcançados.

Ao final do processo de análise realizado nesta pesquisa se institui um estado atual do conhecimento sobre qualidade e gestão de restaurantes. A pesquisa identificou e agrupou os principais aspectos descritos na literatura nos últimos cinco anos sobre gestão da qualidade em restaurantes e pode contribuir, de forma prática no enfrentamento e superação de desafios presentes na maioria dos restaurantes. A inovação desta pesquisa é a abrangência que as evidências representam e a perspectiva de mudança na cultura dos estabelecimentos e organização do trabalho, tratando com a

complexidade devida um sistema composto por inúmeros processos e que é influenciado por diversas causas.

A pesquisa apontou também a valorização do profissional nutricionista nos restaurantes e em processos educativos como estratégias aliadas da qualidade dos serviços, todavia os treinamentos devem ser estratégias utilizadas com cautela, por serem limitados como enfrentamento a desafios complexos apesar de sua importância e difusão nos serviços de produção de refeições .

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKKERMAN, R; FARAHANI, P; GRUNOWN, M. Design and operations planning of municipal foodservice systems, *Int. J. Production Economics*, Alemanha, 2013.

ALEIXO, et al. Effect of the implementation of the Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) prerequisite program in an institutional foodservice unit in Southern Brazil, *Ciênc. Tecnol. Aliment.*, Brasil, 2012.

ALEXAKIS, G; KOUTROUMANIS, D. Organizational culture in the restaurant industry: implications for change, *Journal of organizational culture, communications and conflict*, EUA, 2009.

ALLARD, et al. Providing quality nutrition care in acute care hospitals: perspectives of nutrition care personnel, *The British Dietetic Association Ltd*, Canadá, 2013.

ALMEIDA, et al. Hygienic and sanitary conditions in the hospital foodservice: relationship between good practices and microbiological quality, *Journal of Food Safety*, Brasil, 2013.

ARENDT, et al. Use of qualitative research in foodservice organizations A review of challenges, strategies, and applications, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, EUA, 2010.

ARENDT, et al. Educating Future Managers to Motivate Employees to Follow Food Safety Practices, *Journal of Foodservice Management & Education*, EUA: 2012.

ASSAF, A. G; JOSIASSEN, A. Time-varying production efficiency in the health care foodservice industry: a bayesian method, *The Journal of Business Research*, EUA/Austrália, 2012.

ASSAF, A; MATAWIE, K. M. Overcoming the limitations of efficiency modeling in the health care foodservice industry, *Journal of Economic Studies*, Austrália, 2008.

AZEREDO, et al. Contaminação microbiológica de ambientes e de superfícies em restaurantes comerciais, *Ciência & Saúde Coletiva*, Brasil, 2010.

BERLEZZI, F. L. C.; ZILBER, M. A.. Aplicação do modelo servqual em restaurantes fast food de São Paulo: um estudo da qualidade de serviços. *Revista da micro e pequena empresa*, Brasil, 2011.

BRAVO, et al. Level of Knowledge and Compliance of Mexican Food Code among Hospital Foodservice Employees in Guadalajara, México, Food and Nutrition Sciences, México, 2011.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento e Combate a Fome (MDS). Segurança Alimentar e Nutricional [acesso em 20 de junho de 2014]. Disponível em: <http://www.mds.gov.br/segurancaalimentar>

BRASIL. Lei orgânica da Segurança Alimentar e Nutricional (LOSAN). In: CONSEA: Brasília, 2006.

BURLANDY, L. Transferência condicionada de renda e segurança alimentar e nutricional. Revista Ciência & Saúde Coletiva. Departamento de Nutrição. Rio de Janeiro, 2007. Social, Faculdade de Nutrição, Universidade Federal Fluminense.

CARVALHO, R.; SILVA, M. D.; SOUZA, M. T. Revisão integrativa: o que é e como fazer. Einstein, Mato Grosso do Sul, 2009.

CASUCCIOC, et al. Knowledge, attitudes and self-reported practices of food service staff in nursing homes and long-term care facilities, Food Control, Itália, 2010.

COELHO, et al. Contaminação microbiológica de ambientes e de superfícies em restaurantes comerciais, Ciência e saúde coletiva, Brasil, 2010.

COSTA, S. R. R.; MORAIS, I. C. L. Proposta de ferramentas de qualidade para um sistema de gestão de segurança. Alim Nutr Braz J. Food Nutr., Brasil, 2013.

CUNHA, et al. Instrumento de avaliação de boas práticas em Unidades de alimentação e nutrição escolar: da concepção à validação. Ciência e saúde coletiva, Brasil, 2013.

CHINCHILLA, et al. Performance of safety management systems in Spanish food service establishments in view of their context characteristics, Food Control, Espanha, 2012.

CLIFFORD, Cate; ROBINSON, Richard N.S. Autenticity and festival foodservice experiences, Annals of Tourism Research, Austrália, 2011.

DASTOOR, B. R; KOUTROUMANIS, D.A; WATSON, M. A. Developing Organizational Culture In Independently Owned Restaurants: Links To Service Quality And Customers' Intentions To Return, The Journal of Applied Business Research, EUA, 2012.

- DEUTSCH, et al. E. Missed Opportunities for Improving Nutrition Through Institutional Food: The Case for Food Worker Training, American Journal of Public Health, EUA, 2013.
- FONSECA, et al. Avaliação das condições físico-funcionais de restaurantes comerciais para implementação das boas práticas, Alim Nutr., Brasil, 2010.
- GALVÃO, C. M.; MENDES, K. D. S; SILVEIRA, R. C. C. P. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. Texto Contexto Enferm, Florianópolis, 2008.
- GENTA, et al. Hygiene conditions of the self-service restaurants by evaluating the microbial quality of the mixed-food preparations, Ver Inst Adolfo Lutz, Brasil, 2009.
- HORST, et al. Avaliação das condições higiênico-sanitárias em uma UAN hoteleira, na cidade de Timóteo, MG, Revista digital de nutrição, Brasil, 2009.
- JUNG, et al. The effects of employees' business ethical value on person–organization fit and turnover intent in the foodservice industry, International journal of hospitality management, Coréia, 2010.
- LEE, Y. K.; YOON, J.Y. Comparison of foodservice management performance level between dietitians and non-dietitians in senior centers using IPA Nutrition Research and Practice, Coréia, 2009.
- KIM, K.; KIM, M.; LEE, KE. Assessment of foodservice quality and identification of improvement strategies using hospital foodservice quality model, Nutrition Research and Practice, Coréia, 2010.
- KO, WH; SU, LJ. Foodservice Quality: Identifying Perception Indicators of Foodservice Quality for Hospitality Students, Food and Nutrition Sciences, Taiwan, 2013.
- OGBEIDE, GC. A; HARRINGTON, R.J. The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry, International Journal of Contemporary Hospitality Management, EUA, 2011.
- OZILGEN, S. Application of failure mode and effect analysis model to foodservice systems operated by chefs in practice and by chefs from a culinary school in Turkey, Turquia Journal of Consumer Protection and Food Safety, Turquia, 2010.
- WU, SL. Innovative Food Safety Strategies in a Pioneering Hotel. Food and Nutrition Sciences, Taiwan, 2013. Disponível em: [http://file.scirp.org/Html/9-2700864\\_36984.htm](http://file.scirp.org/Html/9-2700864_36984.htm). Acessado em: 20/03/2014